

SNF-rapport nr. 07/08

Sluttevaluering av MåltidsArena

Kari Anne K. Drangslund

Stig-Erik Jakobsen

SNF-prosjekt nr. 6158:

”Sluttevaluering av MåltidsArena”

Prosjektet er finansiert av Innovasjon Norge og MåltidsArena

SAMFUNNS OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
BERGEN, JUNI 2008

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo. Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og i strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0568-7	Trykt versjon
ISBN 978-82-491-0569-4	Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036	

Forord

Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) har på oppdrag fra MåltidsArena og Innovasjon Norge utført en sluttevaluering av MåltidsArena. MåltidsArena ble gjennomført som et Arena-prosjekt i Rogaland i perioden 2005 til 2007. I sluttevalueringen drøfter vi prosjektets organisering og profil, hvilke aktiviteter som er iverksatt, samt resultater og måloppnåelse i prosjektet. Datagrunnlaget for evalueringen er foreliggende dokumentasjon (søknader, års-rapporter, resultatrapporter, web-sider m m), samt intervjuer med 20 sentrale aktører i prosjektet. Representanter for MåltidsArena har kommet med innspill til opplegg og gjennomføring av analysen, og har i tillegg fått anledning til å kommentere foreløpige funn og betraktninger. Alle konklusjoner og vurderinger står imidlertid for forfatterens egen regning.

Bergen, juni 2008

Stig-Erik Jakobsen
prosjektleder

Innhold

Sammendrag	i
Kapittel 1. Innledning	1
1.1. Bakgrunn	1
1.2. Prosjektets målsettinger og profil	1
Kapittel 2. Analyse av prosjektets organisering og innretning	4
2.1. Organisering	4
2.1.1. Styringsstruktur	4
2.1.2. Prosjektledelse	7
2.1.3. Kontinuitet og samordning	9
2.2. Profil og innretning	10
2.2.1. Prosjektets bredde	10
2.2.2. Erfaringer med kvantifiserbare måltall	11
2.2.3. Profilering av MåltidsArena	13
2.3. Forankring	15
2.3.1. Næringsliv	16
2.3.2. Virkemiddelapparatet	18
2.3.3. FoU	19
Kapittel 3. Aktiviteter i MåltidsArena	21
3.1. Eksempler på aktiviteter i de ulike delprosjektene	22
3.1.1. Innovasjon og bedriftsutvikling	22
3.1.2. Måltidets Hus	22
3.1.3. Forskning og høyere utdanning	23
3.1.4. Utdanning og kompetanseheving	23
3.1.5. Omsetning og distribusjon av mat med særpreg	23
3.1.6. Profilering, reiseliv og kultur	24
Kapittel 4. Resultater av MåltidsArena	25
4.1. Nettverksutvikling	26
4.1.1. Tillit og samhandling i klyngen	26
4.1.2. Internasjonale nettverk	28
4.2. Læring og kompetanseutvikling	28
4.2.1. Økt bevissthet om samhandling	29
4.2.2. Universitet og fagskole	29
4.3. Innovasjonsinfrastruktur	30
4.3.1. Måltidets Hus	30
4.3.2. NCE	31
4.3.3. Inkubator	32
4.4. Innovasjoner og nyskaping i næringslivet	32
4.5. Samlet vurdering	32
4.6. Lærdom fra MåltidsArena	34
Referanser	36

Sammendrag

Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) har på oppdrag fra MåltidsArena og Innovasjon Norge gjennomført sluttevalueringen av MåltidsArena. MåltidsArena ble gjennomført som et Arena-prosjekt i mat- og måltidsklyngen i Rogaland i perioden 2005 til 2007. Prosjektets hovedmålsetting var: ”Rogaland skal være et kraftsenter for mat- og måltidsnæringen av nasjonal og internasjonal betydning”. Prosjektet har til sammen mottatt en støtte fra Arena-programmet på like i overkant av 6 millioner kroner til gjennomføring av hovedprosjektet.

Det operative ansvaret for prosjektet ble lagt til nettverksorganisasjonen Fagforum for Mat og Drikke (FMD), som er en interesseorganisasjon for bedrifter og institusjoner innenfor mat og måltid. Direktør i FMD fungerte fra 2006 som prosjektleder for MåltidsArena.

Det ble i utgangspunktet etablert en stor styringsgruppe for prosjektet (17 personer), bestående av representanter for næringslivet, FoU-miljøene og det offentlige virkemiddelapparatet. I prosjektets andre år, 2006, ble styringsgruppen redusert til 14 personer og andelen næringslivsrepresentanter ble samtidig økt. Dette er en endring som er i tråd med en ønsket utvikling i Arena-programmet mot mer næringsforankrede prosjekter.

Som andre Arena-prosjekter har MåltidsArena vært kjennetegnet av at det har vært innrettet mot å oppnå resultater på systemnivå (dvs. styrke miljøer/klynger). I tillegg har prosjektet hatt mange og ambisiøse målsettinger. I MåltidsArena var det definert 10 hovedmålsettinger som skulle realiseres gjennom 6 ulike delprosjekt (Innovasjon og bedriftsutvikling, Måltidets Hus Forskning og høyere utdanning, Utdanning og kompetanseheving, Omsetning og distribusjon av mat med særpreg, Profilering, reiseliv og kultur). Delprosjektene er tematisk svært ulike og spenner over et vidt felt av aktiviteter. En erfaring fra prosjektet er at det burde vært færre satsingsområder (delprosjekt), samt at det også burde vært en større *tematisk* spissing av de aktivitetene som ble iverksatt innenfor de enkelte satsingene. Samtidig må det påpekes at noe av hensikten med et Arena-prosjekt er å avklare hvilke temaer som det er mest hensiktsmessig å satse videre på i en ytterligere spissing av klyngebyggingen. For å komme fram til en slik spissing kan det være hensiktsmessig å ha en relativt bred tilnærming på satsingene. De erfaringene man gjorde i MåltidsArena var også svært viktige i forhold til innretningen av den etterfølgende NCE-satsingen, som er et av de viktigste resultatene av Arena-prosjektet.

Det har gjennomgående vært stor variasjon i aktiviteten innenfor de 6 ulike delprosjektene (innsatsområdene) i MåltidsArena, og hvor omfattende aktiviteten har vært synes å være sammenfallende med grad av forankring til sentrale lokomotiver i klyngen. Størst aktivitet har vært på områdene ”Forskning og høyere utdanning” (blant annet arbeidet med NCE-søknaden og jobben med å få mat inn som et strategisk satsingsområde på Universitetet i Stavanger) og ”Måltidens Hus” (blant annet planlegging og realiseringen av bygget). Samlet har aktivitetene dreid seg om utvikling av møteplasser og etablering av nettverk, styrking av aktørenes kompetanse og en forbedring av innovasjonsinfrastrukturen.

Mangel på kontinuitet i den operative prosjektledelsen, har vært et problem for MåltidsArena, noe som har resultert i sviktende framdrift innenfor enkelte av de 6 delprosjektene (innsatsområdene). Det har vært hyppige utskiftninger blant delprosjektledere og det har vært vanskelig å raskt erstatte personell. MåltidsArena synliggjør således noen av de utfordringene som slike kortvarige (treårig) satsinger i sentrale områder står overfor i tider med sterkt press i arbeidsmarkedet. Ledelsen for prosjektet erfarte at det var svært vanskelig å rekruttere inn og beholde personell.

MåltidsArena synes etter hvert å ha vært godt forankret til sentrale næringslivsaktører og til FoU-miljøene, selv om prosjektet til dels bærer preg av manglende forankring til næringslivet fra oppstarten. Flere av næringslivsaktørene viser til at de opplevde at sentrale beslutninger og strategiske valg var tatt før de kom inn i prosjektet. Vår vurdering er imidlertid at MåltidsArena etter hvert ble godt forankret i næringslivet gjennom arbeidet med de ulike delprosjektene. De store ”lokomotivene” i klyngen har vært en drivkraft og spilt en viktig rolle i realiseringen av prosjektet. Det må likevel påpekes at det er de enkelte delprosjektene som synes godt forankret heller enn MåltidsArena *som sådan*. Dette henger antakeligvis også til dels sammen med at det har vært et bevisst valg fra prosjektledelsen sin side å ikke profilere aktivitetene i prosjektet som aktiviteter i MåltidsArena, men i større grad å knytte aktivitetene til FMD som en aktiv og langsiktig aktør i klyngen.

Representanter for offentlige virkemiddelaktører er i større grad kritisk til mangel på driv i prosjektet enn de andre aktørgruppene, og prosjektet synes å ha noe mindre legitimitet hos denne gruppen. Noe av bakgrunnen for dette kan være at de forskjellige aktørgruppene vil ha ulike behov knyttet til prosjektet. Representanter for virkemiddelaktører (eksempelvis Innovasjon Norge) har et behov for å synliggjøre resultater av et offentlig tiltak, og dermed

legitimere offentlig pengebruk. For andre aktører i klyngen (bedrifter, FoU-institusjoner) er ikke dette like viktig, og de kan da tillate seg å være mer opptatt av den langsiktige utviklingen av klyngen og å sikre at det arbeidet som gjøres på sikt vil være fordelaktig for miljøet. MåltidsArena illustrerer således noen interessante implikasjoner av at styringen og den operative driften av klyngeprosjekter flyttes fra virkemiddelaktørenes egne organer til næringslivsstyrte organisasjoner.

Aktivitetene i MåltidsArena har i stor grad vært preget av at de har vært *bidrag* til aktiviteter og prosesser der også andre aktører og konstellasjoner har spilt en vesentlig rolle. Prosjektet ble gjennomført i en klynge der det allerede var betydelig aktivitet, og flere viktige prosesser var allerede påbegynt ved prosjektstart. Det hersker til dels uenighet blant aktørene i forhold til hvorvidt og i hvilken stor grad de ulike aktiviteter som har foregått i miljøet kan tilskrives MåltidsArena, og dette gjør det vanskelig å vurdere måloppnåelse i prosjektet.

Det er imidlertid stor enighet i klyngen om at MåltidsArena har bidratt til en generell modningsprosess i klyngen. Prosjektet har fungert som en ”nøytral fasilitator” og hatt ressurser tilgjengelig til å ”smøre” samhandlingen i klyngen. Prosjektet synes i betydelig grad å ha styrket den uformelle samhandlingen og tilliten i klyngen, skapt nye og forsterket eksisterende bånd mellom aktører, samt å ha etablert noen samhandlingslinjer og møteplasser. Slik har prosjektet bidratt til å legge grunnlaget for en videreutvikling og forsterkning av klyngen, noe som var en forutsetning for at matmiljøet i regionen oppnådde status som NCE. Også de internasjonale nettverkene til klyngen har blitt styrket gjennom aktiviteten i prosjektet. Av de viktigste enkeltresultatene av prosjektet er det 5 som utpeker seg:

- MåltidsArena har bidratt til at klyngen fikk status som NCE.
- MåltidsArena har bidratt til at Måltidets Hus er blitt reist og tatt i bruk fra 2008.
- MåltidsArena har bidratt til å få opp mat som strategisk satsingsområde på universitet og til å styrke fagskoleutdanningen på området.
- MåltidsArena har bidratt til etableringen av en Mat og Natur Inkubator i Stavanger Næringspark.
- MåltidsArena har bidratt til en vitalisering og styrking av Fagforum for Mat og Drikke

Vår samlede vurdering er derfor at *MåltidsArena har hatt relativ bra måloppnåelse i forhold til de tilgjengelige ressursene.*

Kapittel 1. Innledning

1.1. Bakgrunn

Våren 2004 ble det satt i gang et forprosjekt i Rogaland for å utarbeide et Arena-prosjekt som kunne stimulere til vekst og utvikling i mat- og måltidsklyngen i regionen. Bakgrunnen var et ønske om økt koordinering, samhandling og spissing av aktiviteten i klyngen, for å motvirke det man så på som en økende fragmentering blant næringsaktørene. Forprosjektet resulterte i et hovedprosjekt, MåltidsArena, som ble gjennomført i Rogaland mellom 2005 og 2007. Samlet har prosjektet mottatt en støtte fra Arena-programmet på kr 6 150 000 til gjennomføring av hovedprosjektet (1 750 000 første året, 2 000 000 andre året og 2 400 000 tredje året). Dette er normal størrelse for et Arena-prosjekt. Enkelte prosjekter har imidlertid mottatt større summer, slik som Marine Vest, som mottok 9 millioner kroner (Jakobsen m.fl. 2007).

SNF har fått i oppdrag fra MåltidsArena og Innovasjon Norge Rogaland å gjennomføre en sluttevaluering av prosjektet. I evalueringen studerer vi prosjektets organisering og profil (Kapittel 2), hvilke aktiviteter som er iverksatt (Kapittel 3), samt resultater og måloppnåelse i prosjektet (Kapittel 4). Datagrunnlaget for evalueringen er foreliggende dokumenter (søknader, årsrapporter, resultatrapporter, web-sider, samt annen relevant informasjon) og intervjuer med 20 sentrale aktører i prosjektet.

1.2. Prosjektets målsettinger og profil

Hovedmålsettingen for MåltidsArena ble formulert som at ”Rogaland skal være et kraftsenter for mat- og måltidsnæringen av nasjonal og internasjonal betydning”. I forprosjektet ble det opprinnelig utarbeidet 9 delmålsettinger for prosjektet. En av disse, som gikk på forskning og høyere utdanning, ble imidlertid endret allerede i søknadsprosessen etter innspill fra programstyret i Innovasjon Norge. I årsrapporten fra 2005 beskrives dermed følgende 10 delmålsettinger for prosjektet:

- 1) Begrepet "Matfylket Rogaland" skal være innarbeidet som et begrep for næringsutvikling, forskning og kompetanse i næringskjeden fra råvare til det ferdige måltidet.
- 2) Den "blå-grønne" aksen mellom mat fra sjø og land skal synliggjøres gjennom praktisk samarbeid både innen vårt fylke og mellom aktører i Rogaland og aktuelle kompetansemiljøer andre steder i landet.
- 3) Ny aktivitet i mat- og måltidsnæringen skal være nådd ved etablering av 20 nyskapende matrelaterte bedrifter og 250 nye kompetansekrevende arbeidsplasser.
- 4) Måltidets Hus skal være etablert som et mat- og måltidsfaglig nasjonalt knutepunkt.
- 5) Relevant forskningsaktivitet skal være etablert i Måltidets Hus.
- 6) Måltidets Hus skal oppnå status som et Norwegian Center of Expertise.
- 7) Det skal etableres et tilbud om forskningsbasert høyere utdanning innen fagområder med tilknytning til mat og matfaglige emner og til entreprenørskap, markedsføring, økonomi- og ledelsesfag med relevans for mat- og måltidsnæringen.
- 8) Rogaland skal ha tilbud om matfaglig utdanning på videregående og fagskole nivå, som står i forhold til bransjens behov.
- 9) Matmiljøet i Rogaland skal framstå som et kompetansesentrum for distribusjon av matvarer med særpreg, deriblant økologisk produsert mat
- 10) Mat- og måltidsnæringen skal være en viktig del av profileringen av regionen i forbindelse med at Stavanger skal være europeisk kulturhovedstad i 2008 og at en arbeider for å fremme Rogaland som et attraktivt reisemål for turister.

Som det framgår av oversikten var det i utgangspunktet definert *svært mange* målsettinger. Med ett unntak har målsettingene en kvalitativ karakter, noe som gjør det vanskeligere å vurdere måloppnåelse.

For å nå disse delmålsettingene, ble det skissert 6 delprosjekt ¹ under MåltidsArena:

- a) Innovasjon og bedriftsutvikling
- b) Måltidets Hus
- c) Forskning og høyere utdanning
- d) Utdanning og kompetanseheving
- e) Omsetning og distribusjon av mat med særpreg

¹ Vi har noen steder betegnet disse delprosjektene som innsatsområder, siden det handler om den strategiske innretningen av aktiviteten i prosjektet. Den "offisielle" betegnelsen som brukes av MåltidsArena er imidlertid delprosjekt.

f) Profilerings, reiseliv og kultur

Delprosjektene, eller innsatsområdene, er tematisk svært ulike og spenner over et vidt felt av aktiviteter. En viktig erfaring fra MåltidsArena er at prosjektet kunne vært tjent med en større grad av spissing. Samtidig er det en av målsettingene med et Arena-prosjekt at det skal avklare mulighetene for og synliggjøre de mest sentrale områdene for større satsinger. Etter vår vurdering har MåltidsArena bidratt til dette i regionen.

Kapittel 2. Analyse av prosjektets organisering og innretning

2.1. Organisering

Initiativet til å gjennomføre et Arena-prosjekt for mat og måltidsklyngen i Rogaland sprang ut fra Innovasjon Norge - Rogaland. Forprosjektperioden startet våren 2004 og ble gjennomført med Innovasjon Norge - Rogaland som prosjektansvarlig. Prosjektleder ble leid inn fra Rogalandsforskning (nåværende IRIS), mens styreleder i nettverksorganisasjonen Fagforum for mat og drikke AS (FMD) ledet styringsgruppen for forprosjektet. FMD ble grunnlagt i 1990 og er en nettverksorganisasjon for bedrifter og institusjoner med interesser innen mat og måltid. I tillegg til de nevnte aktørene bestod styringsgruppen i forprosjektet av representanter fra sentrale FoU-institusjoner og det offentlige virkemiddelapparatet.

Etter en relativt lang forprosjektperiode, kom MåltidsArena i gang i 2005 etter offentlig utlysning. Ansvar for gjennomføringen ble da lagt til FMD. Organisasjonen har i overkant av 100 aksjonærer, og sentrale aktører i miljøet som Norconserv, TINE, Felleskjøpet, Marine Harvest sitter i nettverksorganisasjonens styringsgruppe. FMD har hatt varierende grad av aktivitet og samhandling siden oppstarten, og etableringen av Fjordkjøkken i 1997 står som det foreløpig mest konkrete resultatet av organisasjonens aktivitet. I 2005 var FMD imidlertid preget av lite aktivitet og ressurser, og flere informanter uttaler at organisasjonen så å si var ”nede for telling”. Ved å legge det operative ansvaret for gjennomføringen av MåltidsArena til FMD, ble organisasjonen tilført menneskelige og økonomiske ressurser, og det var en sentral målsetting i MåltidsArena at FMD skulle styrkes gjennom prosjektperioden. Som vi skal komme tilbake til, synes ressurstilførselen å ha ført til en revitalisering av FMD som har vært viktig i modningen av klyngen.

2.1.1. Styringsstruktur

Som i andre Arena-prosjekter ble det etablert en tredelt ledelse av MåltidsArena, bestående av prosjektansvarlig, prosjektleder og styringsgruppe. Innovasjon Norge-Rogaland var prosjektansvarlig institusjon gjennom hele prosjektperioden. I motsetning til det definerte opplegget i Innovasjon Norges utviklingsmetodikk PLP (Prosjektlederprosessen), der prosjektansvarlig

vanligvis leder styringsgruppen, valgte man i MåltidsArena imidlertid å legge ledelsen av styringsgruppen til styreleder i FMD. Som en av aktørene i Innovasjon Norge framhever, begrunnet man dette valget med at: ”*vi ville ansvarliggjøre miljøet, og de hadde et sterkt ønske om det*” (Informant 1). Prosjektansvarlig hevder imidlertid i ettertid at valget om å legge ansvaret for ledelsen av styringsgruppen til styreleder i FMD ikke var optimalt, blant annet fordi det gjorde det vanskeligere for prosjektansvarlig å spille en sentral rolle i organiseringen og styringen av prosjektet.

I 2005 ble det opprettet en styringsgruppe for MåltidsArena bestående av 17 medlemmer. Her var både FoU-miljøene, de offentlige virkemiddelaktørene og næringslivet representert. Flere av medlemmene i den første styringsgruppen for MåltidsArena satt også i styret i FMD, men det var samtidig en andel eksterne medlemmer i styringsgruppen. Flere informanter framhever at den første styringsgruppen var for stor. De viser til at sammensetningen av mange og ulike aktører bidro til å gjøre samhandlingen krevende og svekket styrets handlingskraft. Samtidig bidro størrelsen til at det var stor variasjon i hvem som var til stede på de ulike styremøtene fra gang til gang, noe som svekket kontinuiteten i styremøtene. I 2006 ble det derfor foretatt en endring som innebar at styringsgruppen i MåltidsArena ble redusert til 14 personer. 10 av disse utgjorde styret for FMD. Av de 14 styremedlemmene var 8 representanter fra bedrifter, 3 fra FoU og 3 fra det offentlige.

Blant informantene framheves det at det både var positive og negative aspekter ved endringene som ble gjort. På den ene siden fremhever flere at endringen i styringsgruppen lettet samhandlingen og førte til økt spissing av styringsgruppen sitt arbeid. Styringsgruppen ble ikke bare mindre, men sammenstillingen førte til at andelen næringslivsaktører i gruppen økte. Dette er sammenfallende med prioriteringer som er gjort i andre nyere Arena-prosjekter og er en ønsket utvikling i Arena (Jakobsen m.fl. 2007). På den andre siden hevder enkelte informanter at endringen i organiseringen førte til dårligere forankring av prosjektet til offentlige aktører som fylkeskommunen, siden disse ikke lenger satt som medlemmer i styringsgruppen for MåltidsArena. Som vi vil drøfte nærmere i avsnittet om forankring nedenfor, følte enkelte offentlige aktører seg satt på sidelinjen i forhold til prosjektet. En annen kritikk som reises av enkelte av virkemiddelaktørene er at endringen førte til at styringsgruppen ble for intern i og med at *styringsgruppen ble nærmest identisk med den organisasjonen som var eier og hadde oppdraget for gjennomføringen av prosjektet*, og at man derfor ikke fikk det nødvendige drivet og påtrykket utenfra. En representant for

virkemiddelaktørene sier det slik: *"bukken og havresekken problematikken ble aktualisert, og noe av årsaken til at prosjektet ikke fikk det tempoet det burde ha hatt ligger her"* (Informant 1).

Også den valgte organiseringen av møtene i styringsgruppen etter omleggingen møter kritikk fra enkelte informanter. Aktiviteten i de to styringsgruppene ble i hovedsak organisert slik at man hadde 2 ulike styremøter rett etter hverandre samme dag; det vil si ett for MåltidsArena og deretter ett for FMD. Enkelte aktører trekker fram at dette kunne føre til at oppmøtet på styremøtene i MåltidsArena ble prioritert vekk til fordel for styremøtene i FMD. Andre hevder at organiseringen førte til at enkelte aktører kunne få en følelse av å tilhøre et "b-lag". Som en informant sier det:

"Vi startet gjerne med styringsgruppen [i MåltidsArena] og når vi gikk over til FMD så sa vi ha det til de andre. Ulempen med det er at det lett blir et a og b lag. Når FMD som var eier skal ha sitt styringsmøte sier vi takk og farvel til de andre" (Informant 4).

Etter vår vurdering kan det synes som om den valgte organiseringen av styringsgruppemøtene førte til en manglende forankring av prosjektet hos enkelte av medlemmene i styringsgruppen, og da særlig hos dem som ikke satt i styret til FMD. Dette har sammenheng med at det til dels oppstod en situasjon der strategiske beslutninger og diskusjoner ble tatt på styremøtene i FMD, mens styringsgruppen i MåltidsArena først og fremst fikk en funksjon som en "rapporteringsarena" for allerede fattede beslutninger. For det andre aktualiserte den valgte organiseringen en "blanding av hatter" problematikk, som er relevant for alle Arena-prosjekt av denne typen der skillet mellom prosjekt og organisasjonen som er prosjekteier lett blir utydelig. Og for det tredje synes organiseringen å ha ført til at prosjektledelsen og prosjektet mistet noe av sin legitimitet hos de prosjektansvarlige. For Innovasjon Norge som prosjektansvarlig blir det framhevet at organiseringen gjorde det vanskelig å følge opp prosjektet på en god måte. Innovasjon Norge - Rogaland hadde ikke, og skulle heller ikke ha, tilgang til styremøtene i FMD eller til papirer og protokoller fra disse møtene. Representanten for prosjektansvarlig hevder i forbindelse med dette at noen av de nevnte problemene kunne vært unngått dersom man hadde kjørt et *felles* styringsmøte for aktiviteten i MåltidsArena og FMD, der forhold ved MåltidsArena ble diskutert som punkt på en felles sakliste.

MåltidsArena synliggjør etter vår vurdering noen av de utfordringene man står overfor i forhold til en ønsket utvikling mot mer næringslivsstyrte prosjekter i Arena. For det første kan utviklingen føre til at Innovasjon Norge kommer mer i bakgrunnen og får mindre anledning til å påvirke innretning av prosjektene. De deltar også mindre i den operative gjennomføringen, og en konsekvens av dette kan være at de i mindre grad tilføres erfaring på det å utvikle klynger (læring). Slik kunnskap er viktig for Innovasjon Norge som operatør for et stort antall virkemidler. En annen faktor er at når det operative ansvaret legges til en etablert nettverksorganisasjon (FMD), så kan Arena-prosjektet lett oppfattes som driftsstøtte for denne organisasjonen. Dette kan gjøre det vanskelig å oppnå legitimitet for prosjektet siden det ikke profileres med navn (MåltidsArena). Noe av kritikken fra virkemiddelaktørene mot MåltidsArena i forhold til manglende driv og resultater skyldes antakeligvis slike forhold.

2.1.2. Prosjektledelse

Det ble gjort endringer i prosjektledelsen tidlig i prosjektperioden. Det første året av hovedprosjektet ble prosjektleder innleid fra en forskningsinstitusjon, men i 2006 tok direktør i FMD over prosjektledelsen. Flere informanter fremhever at endringene i ledelsen bidro til mer driv i prosjektet. Det hadde kommet kritikk av mangel på driv i prosjektets første år. Det blir også vist til at prosjektlederen for MåltidsArena har gitt et viktig bidrag til å profilere og markedsføre matsatsingen i regionen.

Arena-programmet er organisert slik at styringsgruppen skal ha det overordnede ansvaret for utviklingen og gjennomføringen av prosjektene, mens det er prosjektledelsen sitt ansvar å rapportere til styringsgruppen om aktivitet og økonomi i de ulike delprosjektene og i hovedprosjektet som sådan. Flere av informantene i styringsgruppen for MåltidsArena retter i denne sammenhengen en kritikk mot prosjektledelsen for mangel på god prosjektadministrasjon. Kritikken omhandler særlig det de opplevde som mangelfull rapportering om måloppnåelse og økonomi i de ulike delprosjektene eller innsatsområdene. 2 av informantene sier det slik:

”Jeg hadde ventet meg noe mer rapportering, slik at jeg kunne greie å være med på beslutninger ved viktige korsveier (...) vi spurte om rapportering og så fikk vi mer detaljer” (Informant 8)...

”Visse ting kunne vært tydeligere og sterkere. En skal ha på plass en tydelig prosjektledelse, og de som har underansvar for konkrete prosjekter, de skal ha et rapporteringsansvar overfor prosjektledelsen og det skal være trykk i det” (Informant 15).

Mangelen på oppfølging og rapportering ble opplevd som frustrerende. Etter vår vurdering kan det synes som om denne situasjonen i lengden bidro til mindre engasjement for MåltidsArena *som sådan* blant medlemmene i styringsgruppen, til tross for stor oppslutning om enkelte av de 6 delprosjektene. Flere av informantene som kritiserer prosjektledelsen, trekker imidlertid også fram sin egen rolle og viser til at de ikke selv i særlig grad tok grep for å endre situasjonen. Dette kan indikere en manglende forankring av prosjektet hos sentrale aktører i styringsgruppen.

Til tross for kritikken av de mer formelle sidene ved hvordan styringsgruppen fungerte, vektlegger de fleste informantene som satt i styringsgruppen gjennom hele perioden at gruppen hadde en viktig funksjon som en arena for samhandling og uformell kontakt mellom aktører fra ulike organisasjoner og bedrifter. Informantene vektlegger *læringsprosessene* som fant sted gjennom den uformelle samhandlingen som viktig for å styrke evnen til samhandling og tillitt i klyngen. Styringsgruppens viktigste funksjon synes dermed å ha vært at den fungerte som en arena for uformell kontakt og samhandling mellom sentrale aktører i mat- og måltidsklyngen. Samtidig kan det stilles spørsmål ved hvorvidt det at styringsgruppen hovedsakelig fikk en slik uformell karakter kan ha vært med å bidra til mindre målrettet og systematisk informasjon om MåltidsArena utad. Dette er en kritikk som ble reist mot prosjektet særlig det første året, og som fremheves av enkelte av styringsgruppemedlemmene selv.

Vår vurdering er at det synes som om styringsgruppen i MåltidsArena først og fremst fungerte som en arena for rapportering av allerede fattede strategiske beslutninger og diskusjoner som ble tatt på styremøtene i FMD. Styringsgruppen i MåltidsArena synes dermed i mindre grad enn ønsket å ha fungert som en strategisk ressurs for prosjektet. Det må likevel påpekes at i og med at styringsgruppen i stor grad var sammenfallende med styringsgruppen i FMD, har flere av medlemmene i styringsgruppen likevel fungert som viktige ressurspersoner for de enkelte delprosjektene siden disse drives i regi av FMD. Erfaringene fra MåltidsArena viser behovet for avklaring av roller og ansvarsfordeling når det operative ansvaret for et Arena-prosjekt legges til en etablert nettverksorganisasjon. Dette har aktørene i klyngen lagt betydelig vekt på i arbeidet med NCE-en.

2.1.3. Kontinuitet og samordning

Et flertall av informantene fremhever manglende kontinuitet blant de som skulle ha det operative ansvaret for gjennomføring av de 6 delprosjektene som en av de største utfordringene for framdriften i prosjektet. I enkelte av delprosjektene har det vært hyppig utskifting av prosjektledere på grunn av permisjoner og skifte av arbeidsgiver. Dette gjelder særlig prosjektene ”Innovasjon og bedriftsutvikling” og ”Profilering, reiseliv og kultur”. En informant viser i denne sammenhengen til at det kan være problematisk å legge ansvaret for et slikt ressurskrevende prosjekt hos en økonomisk ”svak” institusjon som FMD, som muligens ikke har ressurser til å ta inn tilstrekkelig ny arbeidskraft når folk slutter eller tar permisjon. Fra prosjektledelsens side blir det hevdet at det ble forsøkt tatt grep om situasjonen, men at høyt press på arbeidskraften i regionen og generelle rekrutteringsutfordringer gjorde det vanskelig å erstatte personell.

Utskiftninger i personell og manglende kontinuitet i delprosjektledelsen hadde også en innvirkning på samordningen mellom de ulike delprosjektene. Ved oppstarten av prosjektet ble det utnevnt en prosjektleder for hvert delprosjekt. I begynnelsen var det lagt opp til faste møtepunkter mellom disse, men det vises til at det ble vanskelig å få dette til å fungere effektivt i og med de hyppige utskiftningene. Ingen av informantene blant delprosjektlederne fremhever imidlertid manglende formelle strukturer for samordning som et problem, men vektlegger den uformelle kontakten. Som en delprosjektleder sa:

”Det er jo et forholdsvis lite miljø hvis du går inn på kjernen som jobber med dette. Sånn at de som har vært prosjektledere for hvert av delprosjektene har både uformelt og formelt møttes nesten daglig” (Informant 5).

Etter vår vurdering var relativt hyppige utskiftninger og også manglende erstatning av personell likevel en av de største utfordringene prosjektet stod overfor, og prosjektledelsen fant heller ingen tilfredsstillende løsning på utfordringen. Det viste seg imidlertid å være svært vanskelig å rekruttere kvalifisert personell til det som var kortvarige prosjektstillinger. Ledelsen i MåltidsArena erfarte både at det var vanskelig å holde på personene i hele prosjektperioden, og ikke minst at det var vanskelig å erstatte de som forsvant ut. Mangelen på kontinuitet førte til mindre driv i prosjektet enn det man hadde som målsetting, og det kan også synes som om det bidro til å gjøre aktivitetene i prosjektet mer uklare for omverdenen i

og med at de ikke kunne knyttes til bestemte personer som kunne representere og fronte satsingen. Videre blir det vist til at utskiftningen av delprosjektledelsen i enkelte sammenhenger førte til at kommunikasjonslinjer og etablerte kontaktbånd mellom aktører ble brutt. Situasjonen synliggjør noen utfordringer som slike kortvarige treårige prosjekter står overfor i tider med høyt press i arbeidsmarkedet.

En viktig erfaring fra MåltidsArena er således at det er vanskelig å bemanne opp tidsavgrenset prosjektaktivitet i sentrale områder i perioder preget av konjunkturoppgang. Vår vurdering er at slike *strukturelle* og *kontekstuelle* forklaringsfaktorer må tas med i betraktningen når man vurderer prosjektets manglende evne til å ha kontinuitet i den operative driften.

2.2. Profil og innretning

I dette avsnittet vil vi først drøfte de overordnende erfaringene ved innretningen av prosjektet (2.2.1). Deretter vil vi studere det faktum at man i motsetning til de fleste Arena-prosjekt valgte å definere noen kvantifiserte måltall for måloppnåelse i MåltidsArena. I delprosjektet ”Innovasjon og bedriftsutvikling” satt man som målsetting at man skulle medvirke til etableringen av 20 nyskapende matrelaterte bedrifter og 250 nye kompetansekrevenende arbeidsplasser. Det er interessant å se nærmere på hvilke erfaringer man kan trekke av å definere slike måltall i et systemvirkemiddel som Arena-programmet (2.2.2). Til slutt i dette avsnittet vil vi studere forholdet mellom MåltidsArena som prosjekt og FMD. Dette var betydningsfullt for den innretningen prosjektet fikk gjennom prosjektperioden (2.2.3).

2.2.1. Prosjektets bredde

Det var definert 6 delprosjekt med relativt ulik profil i MåltidsArena. Disse var, som beskrevet:

- a) Innovasjon og bedriftsutvikling
- b) Måltidets Hus
- c) Forskning og høyere utdanning
- d) Utdanning og kompetanseheving

- e) Omsetning og distribusjon av mat med særpreg
- f) Profilering, reiseliv og kultur

Delprosjektene favner om et bredt spekter av målsettinger og aktiviteter med ulik innretning og profil. Den overordnede erfaringen som formidles av informantene i etterkant er at *prosjektet burde vært spisset i større grad*:

”Det ble smurt tynt utover, samtidig som forventningene var store. Jeg tenker på bredden i prosjektet. Når delprosjektene har 100 000 kr. hver, da er det ikke mye du får gjort” (Informant 13)... ”Et prosjekt som dette bør være mer fokusert og mye spissere, der en ikke har så mange områder. Det mener jeg er tull” (Informant 4)... ”Vi kan ta med oss som lærdom at det burde vært færre prosjekter og litt mer i retning av kompetansetung satsing”(Informant 1).

Informantene antar at midlene ville vært mer effektivt brukt hvis de hadde blitt fordelt til færre prosjekter, samt at det også burde vært en *tematisk* spissing av prosjektet. Flere av aktørene viser til at denne erfaringen har vært nyttig i arbeidet med NCE-søknaden. Samtidig må det påpekes at Arena-prosjektene i utgangspunktet skal være noe mer bredere enn NCE-prosjektene. Ved å gjennomføre et Arena-prosjekt skal man blant annet avklare hvilke temaer som det er mest hensiktsmessig å satse videre på i en ytterligere spissing av klyngebyggingen. For å komme fram til en slik spissing bør man gjerne ta utgangspunkt i noe bredere profil.

2.2.2. Erfaringer med kvantifiserbare måltall

Arena-programmet er et systemvirkemiddel som først og fremst er innrettet mot å bidra til klyngemodning, dvs. at man skal styrke faktorer som nettverksutvikling og lærings- og kompetansebygging. Prosjektene skal styrke miljøenes forutsetninger for å være innovative. Som midtveisevalueringen av programmet viser, er det således et kjennetegn ved de fleste Arena-prosjekter at det ikke forekommer kvantifiserte måltall for måloppnåelse (Jakobsen m.fl. 2007). I MåltidsArena valgte man altså likevel å definere slike måltall. Måltallene ble imidlertid fjernet i 2006, og målsettingen ble omformulert til: ”Ny aktivitet i mat- og måltidsnæringen i Rogaland”.

Fra prosjektledelsens side framheves to hovedutfordringer ved slike måltall. For det første skaper måltallene en måleutfordring. Som to av informantene sier det:

”Hvis du går inn på Statistisk sentralbyrå og ser på antall bedriftsetableringer innen matvarenæringa så er det flere 100, men om vi har påvirket de direkte eller ikke er helt umulig å si... matematikken i det er i utgangspunktet helt håpløs” (Informant 13)... ”Mange av oss var veldig tro mot selve søknaden: så mange ditt og så mange datt. Og så begynte vi å spørre; ’kan vi telle opp disse arbeidsplassene?’. Det er jo ingen det står Arena på brystet på der ute. Derfor så følte nok noen av oss seg litt ukomfortable i forhold til at vi ville bli målt på ett eller annet, mens vi selv hadde ingen oppfatning på om målet var oppnådd” (Informant 5).

Flere informanter viser også til at de opplevde det som frustrerende å bruke tid på rapporteringen av måloppnåelse av dette målet.

For det andre viser prosjektledelsen til at måltallene ble opplevd som ”tyngende” for de enkelte delprosjektlederne på ”Innovasjon og bedriftsutvikling” delprosjektet. En informant hevder at: *”Alle delprosjektlederne på det prosjektet hadde det som en ryggsekk som stakk hele veien at de måtte få opp 250 nye arbeidsplasser og 25 nye bedrifter* (Informant 13). 2 av delprosjektlederne selv uttaler at:

”Hvis du har ambisiøse mål så har du noe å strekke deg etter, men jeg opplevde frustrasjon når jeg så at det skulle opprettes 20 nye bedrifter på 3 år. Det er det ikke mange som klarer” (Informant 18)... ”I utgangspunktet tenkte jeg at dette var alt for utfordrende, at dette var for høye mål. Men det er jo mulig at en ikke har forstått det helt, for hvis målet til MåltidsArena er å knytte bedrifter sammen, så har de klart det, men hvis de på noen annen måte skal ha noen aktiv rolle i forretningsutvikling så har de ikke klart det, men det er vel kanskje heller ikke målet for prosjektet” (Informant 12).

I overensstemmelse med det siste sitatet stiller flere aktører spørsmålstegn ved om det er hensiktsmessig, og i tråd med klyngeutviklingstankegangen som ligger til grunn for Arena-programmet, å fokusere i stor grad på etableringen av enkeltbedrifter og arbeidsplasser. Fra 2006 ble det i større grad lagt vekt på å kjøre *samordningsprosjekter* og på opprettingen av inkubatorer som mer kontinuerlige innovasjonsinfrastrukturer. Flere informanter hevder i ettertid at dette er mer i tråd med en klyngemodningstankegang, samt at det var mer realistiske målsettinger:

”En kunne tenkt litt kreativt [i forprosjektet], for eksempel hatt med dette med inkubatorer, at det er det som blir viktig for å få videreutvikling av bedrifter i fylket, og det var jo vellykket og kom opp

likevel. I etterpåklokskapens navn kunne en kanskje sagt at det var det som burde vært målsettingen” (Informant 18)... ”For meg var det viktig å få på plass innovasjonsstrukturer, derfor fikk vi endret den målsettingen i 2006 til å dysse ned antall bedrifter” (Informant 13)...” Det som jeg synes har fungert er den tilretteleggingsbiten, det å knytte bedrifter og kontakter sammen... at man får synliggjort de aktivitetene som er i fylket, får synliggjort bedriftene, får opp en del bedriftsbesøk og skaper en større åpenhet og mulighet for å starte nye prosjekter” (Informant 12).

Vår vurdering er at erfaringene fra MåltidsArena synliggjør flere problematiske sider ved å definere måltall i denne typen prosjekt. For det første har et Arena-prosjekt kun begrensede midler til rådighet og vil derfor i liten grad kunne være direkte involvert i bedriftsetableringer. Dette gjør at mye av aktiviteten får preg av å være indirekte tilretteleggingsaktivitet og dette vanskeliggjør måling i etterkant ytterligere. For det andre er det en fare for at slike måltall kan virke hemmende på prosjektledelsen, som må jobbe med lite midler for å nå mål som oppleves som urealistiske. Slik vil målsettingen kunne hemme kreativitet og bidra til mindre driv i prosjektet enn man ville hatt ved å definere litt rundere mål. Det vises videre til at måltallenes konkrete karakter skaper en mulighet for at de overskygger de andre mer kvalitative målene som er satt for prosjektet, når prosjektstatus skal gjøres opp. Det kan også reises spørsmål ved i hvilken grad det i utgangspunktet bør være et prioritert område for et klyngebyggingsprosjekt å bidra direkte til etablering av bedrifter og arbeidsplasser. Etter vår vurdering synes det mer hensiktsmessig å fokusere på tilretteleggings- og samordningsprosjekter, samt på å få etablert mer kontinuerlige innovasjonsinfrastrukturer av typen inkubatorer.

2.2.3. Profilering av MåltidsArena

Som drøftingen av organiseringen impliserer, har det i prosjektperioden vært uklare skillelinjer mellom aktivitetene til FMD som prosjekteier og MåltidsArena som prosjekt. Dette er en situasjon som gjør seg gjeldende når Arena-prosjektene legges til en etablert nettverksorganisasjon (Jakobsen m.fl. 2007). Det vil da både være en fare for at støtten fra Arena-programmet oppfattes som driftstilskudd til nettverksorganisasjonen, og i tillegg kan det være vanskelig å oppnå legitimitet for prosjektet siden det er nettverksorganisasjonen og ikke prosjektet som profileres. Videre vil det også være problematisk å skille mellom hva som er nettverksorganisasjonens målsettinger og strategier, og hva som er prosjektets målsettinger og strategier. FMD hadde ved oppstarten av forprosjektet i 2004 liten egenkapital og det var

lite aktivitet i organisasjonen. I prosjektperioden stod MåltidsArena for omtrent 50 % av midlene til FMD.

Fra prosjektledelsens side vises det til at det var et bevisst valg å ikke profilere navnet og prosjektet MåltidsArena i regionen. Dette begrunnes med at MåltidsArena er et kortvarig prosjekt, og at det dermed er lite hensiktsmessig å markedsføre aktivitet under navnet ”MåltidsArena”:

”Vi har valgt å ikke profilere MåltidsArena. Dette er et treårig prosjekt (...) NCE er noe helt annet og det er naturlig å brande det, men det å drive å brande noe som er eksakt det samme som FMD har jobbet med siden 1990 det er noe annet” (Informant 13).

Flere av informantene viser til at skillelinjene mellom MåltidsArena og FMD har vært uklare:

”Vi har lykket veldig bra på noen av delprosjektene. Men hvem skal ta æren for det? Om det er MåltidsArena eller FMD, det vet jeg ikke, og det synes jeg heller ikke er interessant, hvis vi har oppnådd noen av målene” (Informant 7)... ”Vi vet det har foregått utrolig mange aktiviteter, men vi vet ikke hva som er MåltidsArena og hva som er FMD. Men for å si det sånn; det har bidratt til en helhet. Det er jeg ikke i tvil om” (Informant 4)... ”Kanskje det [Arena-prosjektet] kunne blitt omdefinert på et eller annet tidspunkt så det ble tydeligere om dette er en atskilt sak eller at det ikke er en atskilt sak... det rir oss litt dette. At vi har lett for å bli fragmenterte. At det blir for mange ting: ’nå møter jeg deg’ og så snur jeg meg ’og nå møter jeg deg’ – samme personen, men et annet tema” (Informant 8)... ”Det at MåltidsArena som navn kom opp, og da lå under FMD, tror jeg folk ble forvirret av i starten” (Informant 12).

Som sitatene viser, er det ikke entydig hvorvidt informantene oppfatter det som problematisk eller ei at det var uklare skillelinjer mellom prosjektet og FMD. Valget om å ikke profilere MåltidsArena er imidlertid sannsynligvis en av grunnene til at helt sentrale prosjektaktiviteter *ikke* oppfattes som sådanne av enkelte aktører – herunder spesielt enkelte virkemiddelaktører. Et interessant eksempel her er arbeidet med NCEen. På spørsmål om hvorfor informantene ikke hadde tatt mer tak i MåltidsArena når de oppfattet at det var lite driv i prosjektet, svarte 2 av virkemiddelaktørene:

”Jeg har ikke brukt tid på det. En klar grunn her er at vi startet arbeidet med en NCE-søknad og la nok mesteparten av våre interesser og ressurser inn der og tenkte ’vi får satse på det og så får de

som holder på med Arena holde på med Arena” (Informant 14)... ”Det som skjedde var at arbeidet med NCEen kom i gang og hele oppmerksomheten ble lagt inn der, og det siste året, i alle fall hele 2007, så kom MåltidsArena i bakgrunnen” (Informant 1).

Det er vanskelig å si noe om hvorvidt forståelsen eller forankringen til MåltidsArena hadde vært bedre om det hadde blitt etablert et klarere skille mellom MåltidsArena og FMD. Som det framgår av sitatene, viser noen informanter til at enkelte bedrifter og aktører nettopp opplevde det som forvirrende, og til dels fragmenterende, at det ble lansert et annet navn for aktiviteter man i stor grad var vant til å knytte til FMD. MåltidsArena synliggjør at det kan være en utfordring ved slike prosjekter at programmet og prosjektansvarlig, som i dette tilfelle er en offentlig virkemiddelaktør, har et konkret behov for å synliggjøre resultater som kan linkes direkte til programmet og slik sett legitimere bruk av offentlige midler. De andre klyngeaktørene kan i større grad tillate seg å fokusere på klyngens mer generelle utvikling.

Erfaringene fra MåltidsArena illustrerer samtidig hvordan det ofte kan være vanskelig for de enkelte tiltakene å finne sin plass i ”virkemiddeljungelen”. Særlig når det kommer på banen større og viktigere prosjekter (eks NCE) kan slike systemvirkemidler lett komme i bakgrunnen. På den annen side er nettopp noe av intensjonen med Arena-programmet at det skal jobbe litt ”mellom” de eksisterende virkemidlene og tiltakene, og at det skal avklare mulighetene for og berede grunnen for større satsinger (eks NCE).

2.3. Forankring

Tidligere forskning viser at hvordan prosjekter initieres er en avgjørende faktor i forhold til hvordan de forankres (Jakobsen m.fl 2007). Som nevnt kom initiativet til MåltidsArena fra Innovasjon Norge – Rogaland. Aktiviteten til FMD var i oppstartsfasen i stor grad begrenset til engasjementet og innsatsen til noen få, sentrale enkeltpersoner, og næringslivet selv, forstått som representanter for enkelte bedrifter, var i liten grad initiatører eller aktive i forprosjektfasen. Til tross for at virkemiddelapparatet var initiativtaker og initiator, bør det imidlertid også framheves at sentrale FoU-institusjoner var svært aktive fra tidlig i forprosjektperioden.

2.3.1. Næringsliv

Flere av informantene legger vekt på at forankringen av prosjektet til næringslivet kunne ha vært bedre i en tidligere fase i prosjektet. Flere av de sentrale næringsaktørene, som selv satt i styringsgruppen, beskriver at de opplevde at sentrale målsettinger var definert og strategiske grep tatt før de kom inn i prosjektet. De hevder at de derfor ikke fikk en tilstrekkelig forståelse av prosjektet som sådan eller hva deres egen rolle skulle bestå i. Dette poenget kan illustreres med to sitater fra sentrale næringslivsaktører:

”Jeg følte meg usikker på hva som skulle være min rolle i styringsgruppen fordi jeg opplevde at mange av prosjektløpene var lagt og jeg visste ikke helt hva jeg skulle bidra med” (Informant 8)...

”Noen i styringsgruppen hadde vært med helt fra starten og hadde det klart for seg, men vi som kom inn litt underveis, vi sleit litt med å få tak i det” (Informant 7).

Som nevnt, viser flere av informantene videre til at de selv unnlot å ta grep for å endre denne situasjonen, til tross for at den ikke ble opplevd som heldig. En informant uttalte at:

”Vi ble ikke, eller vi følte oss ikke, ansvarliggjort vi heller. Vi lot ting skure og gå. Det som var utslagsgivende var nok at vi var veldig mange i begynnelsen. Og så var det dette at vi sa ’vi vil ha en milepælsplan. Vi vil vite spesifikt hva midlene fram til nå er brukt til i forhold til budsjett’. Og det hadde vi store problemer med å få tak i” (Informant 17).

Etter vår vurdering kan mangelen på ansvarstaking knyttes til faktorer som størrelsen på styringsgruppen eller til en viss grad av resignasjon på grunn av det informantene opplevde som manglende rapportering, slik vi også var inne på ovenfor. På den andre siden kan mangelen på ansvarstaking også knyttes til manglende forankring av prosjektet til næringslivet i en tidlig fase. En annen nærliggende kritikk som reises er at MåltidsArena i for liten grad hadde et fokus på at bedriftene måtte *forplikte* seg på noen måte i forhold til prosjektet. Etter vår vurdering viser kritikken at prosjektet hadde tjent på en sterkere forankring mer *direkte* til sentrale bedrifter fra tidlig i prosjektperioden, og at det ikke var tilstrekkelig at prosjektet var forankret hos sentrale aktører i FMD som en nettverksorganisasjon for næringslivet.

Til tross for at flere informanter opplevde sin egen rolle og målsettingene i MåltidsArena som sådan som uklare, formidles det likevel *et inntrykk av at enkelte av de 6 delprosjektene var svært godt forankret til næringslivet*. En informant sier i denne sammenhengen at: *”Som helhet vet jeg ikke hva slags forankring det har vært. Men på de ulike delprosjektene har det vært bra”* (Informant 7). Særlig delprosjektene ”Måltidets Hus”, ”Forskning og høyere utdanning”, og til dels ”Utdanning og kompetanseheving” synes å ha vært svært godt forankret i næringslivet. I disse delprosjektene var det også en betydelig grad av aktivitet og pådriv fra de sentrale ”lokomotivene” i klyngen.

Det er et tydelig skille i aktivitet og resultat i de ulike delprosjektene som etter vår vurdering kan ses i sammenheng med graden av forankring til næringslivet. De 3 nevnte delprosjektene, eller innsatsområdene, ble opplevd som relevante og viktige av bedriftene, og da særlig blant de sentrale aktørene i klyngen (lokomotivene). Dette illustrerer at prosjektets forankring i næringslivet i betydelig grad påvirkes av i hvilken grad de aktuelle aktivitetene oppfattes som relevante av sentrale næringslivsaktører. Er de ikke relevante ønsker de ikke å engasjere seg.

Et aspekt som bør nevnes avslutningsvis er at det kan synes som om forankringen har vært svakere til små og mellomstore bedrifter i klyngen. Flere informanter vektlegger at de tror at SMB-bedrifter i mindre grad opplever å ha fått noe igjen fra MåltidsArena som sådan. Denne typen bedrifter inngikk i målgruppen i delprosjektet ”Innovasjon og bedriftsutvikling”, men også i delprosjektene ”Omsetning og distribusjon av mat med særpreg” og ”Profilering, reiseliv og kultur”. Manglende forankring kan ha sammenheng med graden av informasjon utad og lite kontinuitet i prosjektledelsen i de nevnte delprosjektene. Etter vår vurdering er det likevel antakeligvis en viktigere forklaringsfaktor at MåltidsArena som et systemvirkemiddel i liten grad kunne tilby mer bedriftsrettede virkemidler, som slike små bedrifter ofte etterspør. Vi kan illustrere dette med noen sitater:

”Den målgruppa, den vil helst ha penger for å utvikle seg videre. Det de trengte hjelp til det var å utvikle system som koster penger, og å øke kompetansen om det de holdt med som også koster penger (...) Vi hadde ikke så mye å tilby, annet enn å fortelle og informere og veilede de til rett plass” (Informant 18)...”Jeg tror forståelsen for MåltidsArena hos næringsmiddelbedriftene var preget av at de synes det var komplekst. Komplekst å forstå hvilke inngang de kan ha til det og hva de kan få ut av det. Hvis du da ikke har noen finansielle ressurser så blir du i en posisjon hvor du

blir en rådgiver og sender det tilbake til IN-apparatet eller FMLA for den saks skyld” (Informant 12).

2.3.2. Virkemiddelapparatet

Det matindustrielle miljøet ble utpekt som ett av to satsingsområder i felles regional utviklingsplan 2001-2004 for 4 av kommunene i Stavanger-regionen. Samarbeidet mellom de 4 kommunene ble fra 2004 utvidet til å omfatte 14 kommuner i regionen. Mat og matrelatert næringsaktivitet er også godt forankret i regional utviklingsplan (RUP) for Rogaland. Matrelaterte næringsaktiviteter var således et viktig satsingsområde for lokale og regionale politiske myndigheter og det regionale virkemiddelapparatet også før MåltidsArena, og således var målsettingene og satsingsområdene for MåltidsArena godt forankret i det offentlige virkemiddelapparatets langsiktige og strategiske utviklingsplaner for regionen. Det vises også til at det er en tradisjon for samarbeid mellom offentlige aktører som fylkeskommunen og FMD.

Representanter fra flere offentlige institusjoner var sentrale i forprosjektfasen, og enkelte satt også i styringsgruppen for hovedprosjektet det første året. Den beskrevne endringen i organiseringen av styringsgruppen omtales imidlertid av enkelte av de offentlige aktørene som negativ for forankringen av prosjektet til det offentlige. En informant hevder at de opplevde å bli *”spilt utover sidelinjen”* (Informant nr. 14) og mener at MåltidsArena var dårligere forankret hos offentlige institusjoner enn andre Arena-prosjekt som vedkommende har erfaring med. En annen informant hevder at organiseringen av styringsgruppen kunne bidra til at: *”man kanskje mister kontaktpunktet mot kommunen”* (Informant nr. 10).

Vår vurdering av forankringen av MåltidsArena *som sådan* til enkelte offentlige aktører kunne ha vært bedre, selv om den var god i forhold til enkelte av delprosjektene. Samtidig er det nærmest umulig å forankre et prosjekt like godt til alle aktørgrupper. Valget som er tatt i Arena-programmet er at forankring til næringslivet skal prioriteres, og MåltidsArena synliggjør at dette kan føre til mindre grad av forankring blant offentlige aktører. Det synes imidlertid som om MåltidsArena har bidratt på et mer overordnet nivå til å befeste mat som et satsingsområde, og gitt tematikken et større fokus og prioritet blant de offentlige aktørene.

Hvis vi flytter perspektivet til delprosjektnivå så synes det som om *sentrale prosjektaktiviteter har vært godt forankret til virkemiddelapparatet uavhengig av grad av forankring av MåltidsArena som sådan*. Dette gjelder særlig prosjekter som Måltidets Hus og arbeidet med NCE søknaden. Det er imidlertid påfallende at flere av informantene til dels *ikke oppfattet arbeidet med prosjekter som var definert som delprosjekter i MåltidsArena som Arena-aktiviteter*. Enkelte oppfattet sågar slike aktiviteter som stående i et motsetningsforhold til aktivitetene i MåltidsArena. Andre informanter vektla på sin side at siden den matrelaterte satsingen i utgangspunktet er integrert i det strategiske regionale utviklingsarbeidet har man i liten grad lagt vekt på om aktivitetene er knyttet til MåltidsArena eller ei. Som en informant sa: *”Om prosjektene har hatt utgangspunkt i Arena-prosjektet eller ikke, det har jeg ikke hukommelse på. Dette har glidd litt inn i hverandre. Vi har fulgt den linja som går på å modne de riktige prosjektene”* (Informant 15). Dette illustrerer kompleksiteten i et systemvirkemiddel som MåltidsArena der det kan være en stor grad av forankring av målsettinger og satsingsområder, mens prosjektet som sådan kan ha en mindre grad av forankring. Dette gjør det problematisk å si noe entydig om hvor godt forankret et slikt prosjekt egentlig er. Samtidig viser drøftingen at det kan være vanskelig å ”posisjonere” et systemvirkemiddel som MåltidsArena i forhold til andre bedrifts- og systemrettede virkemidler.

MåltidsArena bærer ellers preg av å være godt samkjørt med andre regionale virkemidler. Et eksempel som kan nevnes er kompetansenavet til Innovasjon Norge, samt at man gjennom delprosjektet ”Innovasjon og Bedriftsutvikling” har hjulpet bedrifter med å skrive søknader og finne fram til passende offentlige virkemidler.

2.3.3. FoU

MåltidsArena synes å ha hatt en god forankring til forsknings- og utdanningsinstitusjoner. Representanter fra flere viktige forskningsmiljøer i regionen var med helt fra forprosjektfasen, og spesielt Norconserv, som er ett av de mest sentrale forskningsmiljø innen matmiljøet i Rogaland, har vært en drivende aktør i hele prosjektperioden. Også enkelte bedriftsinterne forskningsenheter, som for eksempel forskningsenheten til TINE, har vært svært sentrale i prosjektet. Flere av de sentrale forskningsinstitusjonene har i løpet av prosjektperioden bestemt seg for å flytte hele eller deler av sin forskningsvirksomhet til Måltidets Hus.

Informantene poengterer at forskningsinstitusjonene har sett klare fordeler av økt samarbeid både når det gjelder kunnskapsutveksling og ulike synergier av å dele lokaliteter og utstyr.

Et flertall av informantene poengterer viktigheten av en god forankring til universitetet som den største kunnskapsinstitusjonen i regionen. Etter en ”treg start” på grunn av vanskeligheter med å opprette gode kontaktpunkter inn mot universitetet, formidles det et inntrykk av prosjektet etter hvert ble godt forankret til universitetet. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom universitets beslutning om å legge en del av sin forskningsvirksomhet på feltet til Måltidets Hus. Et viktig grunnlag for å oppnå denne forankringen var at en sentral aktør i Norconserv ble ansatt i en 30 % stilling på universitetet. Vedkommende jobbet blant annet med å få opp matsatsingen som 1 av 6 satsingsområder på institusjonen. Stillingen ble muliggjort gjennom delprosjektet ”Forskning og høyere utdanning”.

Kapittel 3. Aktiviteter i MåltidsArena

Når det gjelder de 6 ulike delprosjektene, eller innsatsområdene, i MåltidsArena, så har det vært store forskjeller mellom dem i forhold til aktivitet og grad av involvering av sentrale aktører. Det meste av aktiviteten har vært knyttet til delprosjektene ”Forskning og høyere utdanning” og ”Måltidets Hus”. Også de to delprosjektene ”Utdanning og kompetanseheving” og ”Innovasjon og bedriftsutvikling” kan vise til en del aktivitet, mens delprosjektene ”Omsetning og distribusjon av mat med særpreg” og ”Profilering, reiseliv og kultur” har hatt relativt lite aktivitet. Samlet har aktivitetene dreid seg om utvikling av møteplasser og etablering av nettverk, styrking av aktørenes kompetanse og en forbedring av innovasjonsinfrastrukturen.

Når det gjelder deltakelse i MåltidsArena så oppgir prosjektet i sine egne årsrapporter (2005-2007) at det er 20 bedrifter som har deltatt aktivt², 10 FoU-/kunnskapsmiljø³ og 10 offentlige utviklingsaktører⁴ som har deltatt i prosjektet. Midtveisevalueringen av Arena-programmet viser at gjennomsnittlig antall bedriftsdeltakere i Arena-prosjektene er 33, mens prosjektene gjennomsnittlig involverer 4-5 forsknings- og utdanningsinstitusjoner (Jakobsen m.fl. 2007). MåltidsArena har altså hatt en lavere andel bedriftsdeltakere enn gjennomsnittlig. Tallene ovenfor indikerer samtidig på at MåltidsArena har vært tettere koblet til FoU-miljøene enn det som er vanlig for Arena-prosjektene.

MåltidsArena i sum har også hatt ansvar for 16 faste møteplasser, åpne fora og fagnettverk. Møteplass Mat er et eksempel på en slik møteplass. I 2007 ble Møteplass Mat arrangert 4 ganger i nært samarbeid med Biomarin Vekst. Det var mellom 20-30 deltakere på hvert møte.

For å klargjøre de ulike delprosjektene, eller innsatsområdenes innretning, vil vi gi noen eksempler på aktiviteter som kan tilordnes hvert delprosjekt. Det er likevel viktig å understreke at det har vært en viss grad av ”flyt” av personer og ressurser mellom de ulike delprosjektene, samt stor grad av uformell samhandling og samarbeid på tvers av prosjektene.

² Med ”delta” menes at bedriften er en regelmessig deltaker i ulike aktiviteter og knyttet til Arena-prosjektet. Bedriftene må kunne oppgis ved forespørsel (Årsrapport 2007: 5).

³ Med FoU-/Kunnskapsmiljøer menes statlige høyskoler, universiteter, vitenskapelige høyskoler, private høyskoler, forskningsinstitutter, kunnskapsparker, forskningsparker og næringslivets egen FoU-kapasitet. Navn på aktørene må kunne oppgis ved forespørsel (Årsrapport 2007: 5).

⁴ Med offentlig aktør menes virkemiddelapparatet (IN, SIVA, NFR m.fl.), fylkeskommune, kommune, fylkesmann, Fiskeridirektoratet m.fl. Navn på aktørene må kunne oppgis ved forespørsel (Årsrapport 2007: 5).

I tillegg karakteriseres flere av aktivitetene som er gjennomført i MåltidsArena av at de er *bidrag til prosesser* der også andre aktører og prosjekter yter vesentlige bidrag. Det er dermed vanskelig å karakterisere aktivitetene som ”rene” Arena-aktiviteter. Som vi har nevnt, er det også til en viss grad uenighet om ”eierskapet” til de ulike aktivitetene, dvs. i hvilken grad de kan tilordnes MåltidsArena.

3.1. Eksempler på aktiviteter i de ulike delprosjektene

3.1.1. Innovasjon og bedriftsutvikling

Aktivitetene innenfor dette området har i stor grad tatt form av informasjon og tilrettelegging for bedrifter, blant annet gjennom etablering av møteplasser og utvikling av grunnlag for søknader til finansiering av samarbeidsprosjekt. Det har blant annet blitt arrangert regionsseminarer i Haugalandet, Dalane, Ryfylket og Jæren. Annen viktig aktivitet har vært rettet mot samordning av initiativ som for eksempel i forhold til Matfatet Jæren, et regionalt markedsføringsselskap for mat fra Jæren, og Holmens Storhusholdning.

Etableringen av en Mat og Natur inkubator i Rogaland Kunnskapspark er en annen sentral aktivitet i dette delprosjektet. MåltidsArena jobbet med forprosjektet i denne sammenhengen. MåltidsArena har også bidratt under etableringen av Prima Innovasjon, en industriell inkubator innen mat.

3.1.2. Måltidets Hus

Aktiviteten på dette innsatsområdet har vært rettet inn mot realisering av Måltidets Hus som et nasjonalt kompetansesenter for industriell kulinologi. Aktiviteten rundt Måltidets Hus har både dreid seg om å ferdigstille huset som en fysisk struktur, i å utvikle en visuell og virtuell profil, samt i å samle sentrale aktører rundt prosjektet og fysisk i huset.

3.1.3. Forskning og høyere utdanning

De to viktigste aktivitetene innenfor dette området har vært arbeidet med NCE-søknaden og arbeidet opp mot Universitetet for å få på plass en strategisk satsing på mat. Prosjektlederen på dette delprosjektet ble i forbindelse med matsatsingen på UiS ansatt i en 30 % stilling på universitetet.

Det har videre vært et fokus på internasjonalisering. Disse aktivitetene har blant annet vært knyttet til arbeidet i det europeiske nettverket Food Innovation Network Europe (FINE), og til studieturer blant annet til miljøet i Wageningen i Nederland og Canada. EU-prosjektet, FINE, fokuserer på nettverksaktiviteter og informasjonsutveksling mellom matregioner i Europa, og flere samlinger og besøk er blitt gjennomført.

3.1.4. Utdanning og kompetanseheving

Innenfor dette innsatsområdet har man blant annet jobbet med å få på plass bedriftsavtaler mellom en næringsmiddel-teknisk fagskole og ulike næringsaktører, samt med å legge grunnlaget for en søknad til Nokut (Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen) om godkjenning av skolen som fagskole. Videre har det i regi av prosjektet vært en aktiv profilering av FoU-miljøene på ulike videregående skoler og et samarbeid med en ungdomsskole i forhold til faget ”Programfag til valg”.

3.1.5. Omsetning og distribusjon av mat med særpreg

Det har her vært en del aktivitet innen prosjektet ”Kortreist Mat”, som ble gjennomført i samarbeid med Fylkesmannen i Rogalands Landbruksavdeling. Prosjektets aktivitet var rettet inn mot videreutvikling av eksisterende virksomheter og samarbeid med ulike kompetanse-tilbydere. Det har videre vært gjennomført en kartlegging av distribusjonsløsninger i Rogaland, samt at man har jobbet med å ferdigstille en rapport etter avslutningen av prosjektet ”Beine Veien”. ”Beine Veien” omhandlet produksjon og distribusjon av småskalamatvarer. Man har også jobbet mot å styrke det økologiske nisjemarkedet, blant annet ved å opprette en økologisk web-portal. Web-portalen har ved prosjektslutt rundt 3000 varelinjer registrert. MåltidsArena har videre vært medspiller i åpningen av en norsk matbutikk i Berlin.

3.1.6. Profilering, reiseliv og kultur

Innenfor dette området har arbeidet opp mot Stavanger som europeisk kulturhovedstad 2008, blant annet gjennom prosjektet "Lam og laks". Matmiljøet har også profilert seg internasjonalt i ulike settinger, blant annet under VM i kokkekunst, Bocuse d'Or, i Lyon i 2007. Videre kan det nevnes at prosjektleder er blitt utnevnt som Ambassadør for Nordisk Ministerråds satsing på Ny Nordisk Mat. Det har også vært en del aktivitet i forbindelse med etableringen av kulinariske reiseruter for turister i fylket, og man har arbeidet med å etablere websiden OpplevMatfylket.no, som gir en oversikt over tilbydere av mat og reiselivsprodukter.

Kapittel 4. Resultater av MåltidsArena

Som nevnt innledningsvis, kjennetegnes MåltidsArena, som andre Arena-prosjekter, av at det i hovedsak er rettet mot å skape resultater på systemnivå (dvs. utvikle miljøer/klynger). Prosjektet har også *mange målsettinger*. Som beskrevet var hovedmålsettingen i MåltidsArena at ”Rogaland skal være et kraftsenter for mat- og måltidsnæringen av nasjonal og internasjonal betydning”. I tillegg var det skissert opp 10 delmål som skulle nås gjennom de ulike delprosjektene. Målsettingene er i stor grad knyttet til en intensjon om å bidra til nettverksutvikling, kompetanseheving og bedret samhandling.

Som beskrevet i midtveisevalueringen av Arena-programmet, knytter det seg flere metodiske utfordringer til måling av måloppnåelse i systemvirkemidler av denne typen som MåltidsArena er (Jakobsen m.fl. 2007). Før det første er det en utfordring at det for de fleste av målsettingene i Arena-prosjektet ikke er etablert en målestokk for hva som er akseptabelt resultat. De fleste målsettingene er imidlertid også av en slik karakter at det vanskelig lar seg gjøre å etablere en slik standard. Hvordan måler man for eksempel økt samhandling og tillit i klyngen? For det andre er det ikke utført noen analyser som dokumenterer utgangssituasjonen (dvs. nullpunktet) ved oppstarten av Arena-prosjektet, og dette vanskeliggjør vurderinger av resultater.

Det er altså flere metodiske forhold som gjør det vanskelig å gi en presis vurdering av måloppnåelse i forhold til de målsettingene som er definert for MåltidsArena. Det er likevel mulig å etablere noen resultatdimensjoner for prosjektet og vurdere i hvilken grad prosjektet har bidratt til disse, og deretter vurdere om disse resultatene står i forhold til ressursbruken. I midtveisevalueringen av Arena-programmet skisserer Jakobsen m.fl. (2007) noen slike resultatdimensjoner som kan brukes for å si noe om i hvilken grad et Arena-prosjekt har nådd sine målsettinger. Vi vil konsentrere oss om de tre mest relevante i denne sammenhengen: nettverksutvikling, læring og kompetanseutvikling og innovasjoner og nyskaping i næringslivet. I tillegg vil vi innføre en fjerde resultatdimensjon; utvikling av innovasjonsinfrastrukturen. Alle disse resultatdimensjonene bygger på en forståelse av at MåltidsArena på et overordnet nivå er innrettet mot å bidra til en styrking og videreutvikling av en klynge.

Som vi har vært inne på, synes det å være en stor grad av enighet om at enkelte helt sentrale resultater er oppnådd i prosjektperioden, samtidig som det er stor grad av uenighet *om og i hvor stor grad*, måloppnåelsen kan og bør krediteres MåltidsArena. Til dels ligger en slik uklarhet i prosjektets natur som et systemvirkemiddel, slik vi var inne på i forrige kapittel. Samtidig synes det å ha sammenheng med valget om å ikke profilere aktiviteter og resultater under navnet MåltidsArena.

Til tross for slike uenigheter synes enkelte resultater ganske entydig å kunne knyttes til prosjektet, og disse vil vi drøfte nærmere nedenfor i tråd med de skisserte resultatdimensjonene.

4.1. Nettverksutvikling

Den overordnende målsettingen i MåltidsArena var å styrke og videreutvikle en allerede eksisterende klynge som tidlig på 2000-tallet var preget av fragmentering. For å oppnå en slik modning av klyngen var det en sentral målsetting å bygge nettverk mellom næringslivsaktører, FoU-aktører og virkemiddelapparatet, samt å styrke koblingene til internasjonale aktører og nettverk.

Informantene bruker metaforer som ”smøremiddel”, ”tannhjul”, ”bærebølge”, for å beskrive MåltidsArenas rolle i den modningen av klyngen som det er bred enighet om at har funnet sted de siste årene.

4.1.1. Tillit og samhandling i klyngen

Vår vurdering er at MåltidsArena har bidratt til å styrke samhandlingen og tilliten mellom de sentrale aktørene i klyngen. Det er bred enighet blant informantene om dette, og det kan blant annet illustreres med følgende sitater:

”Det å ha felles mål og temaer som kan settes opp på agendaen, det gjør at en nesten føler seg som et selskap som skal noe, og det er jo i et klyngemodningsperspektiv helt fantastisk. Fordi det betyr at det er lett å plukke opp telefonen og si: ’jeg holder på å utvikle et pålegg basert på sild, hvordan gjør man det?’. Og da er man kommet langt” (Informant 6)... ”Det var helt utenkelig før å ta de

kontaktene på kryss og tvers som jeg føler jeg kan gjøre i dag, både med konkurrenter eller bedrifter innenfor annen type industri, eller universitet eller andre miljø” (Informant 8)... ”Problemet er alltid det at du kan snakke om å lage organisasjoner og klynger og sånt som går utenpå bedriften, men en bedrift har stort sett nok med seg selv. Og her har du fått en arena hvor du har klyngetankegangen og du har ikke minst hatt finansielle ressurser til å jobbe fokusert på disse tingene” (Informant 4).

Som det framgår av sitatene, vektlegger informantene at MåltidsArena har bidratt til å skape en felles agenda for aktørene, til å styrke klyngetankegangen i seg selv, samt at man gjennom prosjektets finansielle ressurser har fått muligheten til å jobbe med nettverksbyggende aktiviteter i praksis. Vår vurdering er at MåltidsArena generelt har fungert som en ”fasilitator” og har hatt ressurser tilgjengelig til å ”smøre” samhandlingen mellom sentrale aktører og institusjoner. Prosjektet har samtidig fungert som en ”nøytral grunn” for de involverte aktørene, og således gitt legitimitet i forhold til arbeidet med klyngebyggende aktiviteter og ulike samarbeidsprosjekter. Næringslivsinformantene viser til flere konkrete samhandlingsprosjekter som har blitt etablert med hjelp fra MåltidsArena. Videre trekker noen informanter spesielt fram at prosjektet har ført til at den blå og grønne sektoren har funnet tettere sammen. Dette var definert som en av målsettingene for prosjektet.

Flere informanter vektlegger også at koordineringen og samhandlingen i FoU-miljøene er blitt sterkere. Blant annet er det kommet på plass en samhandlingsavtale mellom Vetrinærhøyskolen på Høyland, Bioforsk, Norconserv og Universitetet. Fylkeskommunen har også vært en medvirkende aktør i å få på plass denne avtalen. En informant sier i denne sammenhengen at:

”Det er vanskelig å gi MåltidsArena æren aleine. Hvis det ikke hadde vært til stede hadde vi sikkert fått til mange av disse tingene, men det hadde vært tyngre fordi vi hadde ikke hatt den ryggdekningen, tryggheten i denne klyngen” (Informant 5).

Videre framhever flere informanter at MåltidsArena har styrket klyngen ved at prosjektet har gitt matsatsingen i regionen økt legitimitet lokalt, regionalt og nasjonalt. En informant uttaler at: *”Når Innovasjon Norge, Forskningsrådet og SIVA velsigner en nasjonal satsing, så gir det en tyngde som er kjempe viktig”* (Informant 13). Flere aktører peker på at en slik legitimitet er

viktig fordi det skaper en stolthet over å være en del av klyngen og dermed også et større engasjement.

4.1.2. Internasjonale nettverk

MåltidsArena har også styrket de internasjonale nettverkene til klyngen. Etter vår vurdering kan økt kontakt til miljøet i ”Food Valley” i Wageningen i Nederland, til Øresund-regionen i Danmark og Sverige, samt Nordisk Ministerråds utnevning av prosjektlederen til Nordisk Matambassadør anses som viktige resultater i denne sammenhengen. Det samme gjelder profileringen av matregionen under Bocuse d'Or i Lyon i 2006 og det faktum at Bocuse d'Or Europe 2008 er lagt til Stavanger.

Også nettverket FINE bør nevnes i denne sammenhengen. FINE ligger under EU 6. ramme-program, under programmet ”Regions of knowledge”. Stavangerregionen deltok i prosjektet i partnerskap med 7 andre matregioner i Europa. Blant disse var for eksempel Øresund, Wageningen og Emilia Romagna i Italia. Fylkeskommunen var initiativtaker til prosjektet, men som flere aktører hevder, var MåltidsArena en legitimerende faktor og et argument for at man valgte å satse sterkt på dette og også ble tatt opp i programmet.

Enkelte informanter trekker fram at MåltidsArena har fungert som et argument og legitimerende faktor når man har søkt internasjonalt samarbeid. Det er grunn til å tro at prosjektet har åpnet for deltakelse på arenaer aktører i klyngen muligens ellers ikke ville hatt tilgang til.

4.2. Læring og kompetanseutvikling

Læring og kompetanseutvikling viser for det første til graden av læring blant involverte aktører. Læring skjer gjennom deltakelse i nettverkene ved at aktørene får en økt *forståelse* av viktigheten av å jobbe i nettverk og øker sin kunnskap om faktorer som ulike bedriftskultur, kritiske faktorer for en god samhandling osv. Slik sett er det en glidende overgang mellom nettverksutvikling og kompetanseutvikling. I denne sammenhengen er det interessant å vise til det Bathelt et. al (2004) beskriver som ”local buzz”. Begrepet viser til informasjonen og

kommunikasjonen som oppstår gjennom ansikt-til-ansikt kontakt, samhandling og samlokalisering av aktører i en klynge. Bathelt (ibid.) viser hvordan ”local buzz” kan styrke og skape et klima for delte verdier og kultur, som igjen styrker aktørenes evner til å delta i interaktive læringsprosesser og problemløsninger.

Læring og kompetanseutvikling kan for det andre forstås som en aktivitet som tar sikte på å øke tilbudet av kompetanse i regionen og å styrke formelle kompetanseinstitusjoner på området (Jakobsen m.fl. 2007).

4.2.1. Økt bevissthet om samhandling

Vår vurdering er at MåltidsArena har bidratt til økt bevissthet om viktigheten av samhandling og økt evne til å samhandle innen og mellom ulike aktørgrupper. 2 informanter uttaler at:

”Det [MåltidsArena] tvinger fram nye måter å samarbeide på, som krever at en er villig til å tilegne seg ny kunnskap, ny erfaring, nye holdninger (...) Disse nye interaksjonene mellom bedriftene gir kompetanseheving” (Informant 8)... ”Man har altfor mye fokus i hverdagen på å være operativ på de små tingene. Så glemmer man kanskje å gå litt opp å tenke strategisk. Og sånn som MåltidsArena var for oss så gav det oss muligheten til det fordi vi kom tettere på de andre partnere i prosjektet, og de delte sin måte å jobbe på med oss” (Informant 6).

Flere informanter vektlegger videre at læringsprosessene vil styrkes ytterligere når sentrale aktører samlokaliseres i Måltidets Hus. En av dem sier at: *”Det er sånn at store kulturforskjeller må files ned, og når vi kommer inn i Måltidets Hus må vi forholde oss til hverandre daglig og det kommer til å hjelpe godt”* (Informant 6). Når det gjelder samhandlingen mellom bedrifter og mellom næringsliv og FoU-miljøene, er vår vurdering at prosjektet har oppnådd gode resultater. Prosjektet synes derimot å ha hatt mindre direkte betydning for samhandlingen mellom de nevnte aktørene og de offentlige virkemiddelaktørene.

4.2.2. Universitet og fagskole

MåltidsArena har også bidratt til å få opp mat som strategisk satsingsområde på universitet og til å styrke fagskoleutdanningen på området. Etableringen av en Næringsmiddel-teknisk fagskole, samt formaliseringen av matsatsingen på UiS, er to viktige resultater når det gjelder

kompetanseheving. På Universitetet i Stavanger har mat fått status som 1 av 6 strategiske satsingsområder, og det har blant annet blitt etablert en masterstudie i Sjømatledelse og i Næringsmiddelmikrobiologi, samt en bachelor i Biologisk kjemi og i Kjøkken- og restaurantledelse. I tillegg er det blitt etablert flere stipendiater. Ved oppstarten av MåltidsArena var det lite fokus og satsing på denne tematikken ved universitetet, og MåltidsArena synes å ha bidratt i betydelig grad til den nye satsingen.

Når det gjelder restaurant- og matfaget, så bidro aktiviteten i prosjektet til at man fikk på plass partnerskapsavtaler mellom skolen og næringsaktører som Tine Meieriet Sør, Gilde Vest, Marin Harvest og Felleskjøpet. Dette oppgies også å være en forutsetning for at skolen fikk godkjenning som fagskole av NOKUT.

4.3. Innovasjonsinfrastruktur

MåltidsArena må forstås som et prosjekt som skal ”berede grunnen” for innovasjon og nyskaping i næringslivet. Både Måltidets Hus, NCEen, Inkubatoren og andre møteplasser og samarbeidskonstellasjoner innebærer en utvikling og styrking av innovasjonsinfrastrukturen i regionen. Dette bidrar til å styrke klyngens forutsetninger for innovasjon og nyskaping.

4.3.1. Måltidets Hus

De fleste av aktørene hevder at Måltidets Hus ville blitt realisert, men på et seinere tidspunkt uten MåltidsArena. Det har i en årrekke vært et ønske i regionen om å få etablert Måltidets Hus som en fysisk bygning og møteplass for matklyngen. Ved utgangen av MåltidsArena i 2007 er Måltidets Hus i ferd med å ferdigstilles. Vår vurdering er at MåltidsArena bidro med menneskelige og finansielle ressurser som gav prosjektet et nødvendig driv.

Målsettingen med Måltidets Hus er at det skal være en nasjonal og internasjonal plattform for kompetanse innen industriell kulinologi, med geografisk forankring i Rogaland. Regionale FoU-aktører som en forskningsavdeling ved UiS, Norconserv, TINEs FoU-avdeling, samt Gastronomisk Institutt, skal flytte inn i huset når det står ferdig. Informantene vektlegger at samlokaliseringen vil gi positive synergier på mange områder og bidra til videre innovasjoner.

Dette kan illustreres med ett sitat: *”du har en møteplass [Måltidets Hus] hvor bedrifter og personer og offentlig sektor og utdanningsmiljøer kan smelte sammen til en innovativ idékledning”* (Informant 4).

4.3.2. NCE

MåltidsArena har også bidratt til realiseringen av NCEen. Det faktum at Rogaland har oppnådd status som NCE innen industriell gastronomi fremheves som et av de viktigste resultatene i MåltidsArena, sammen med Måltidets Hus og den økte matsatsingen på UiS. Prosjektet skal gå over 10 år og har en årlig ramme på 10 millioner NOK. Arbeidet med NCE søknaden ble lagt til Verdiskapingsforumet, som var et forum som sprang ut av Stavanger-regionen Næringsutvikling. Stavanger-regionen Næringsutvikling er et regionalt næringsutviklingsselskap, og representanter fra flere av kommunene i regionen, samt FoU-miljøet og sentrale bedrifter er representert i selskapets styre. Mens enkelte av de offentlige virkemiddelaktørene er delte i sitt syn på MåltidsArena sin betydning for NCEen, er de fleste andre informantene tydelig på den rollen MåltidsArena har spilt i prosessen:

”MåltidsArena var helt avgjørende [for NCE], og da i form av at MåltidsArena mobiliserte klyngen. Det var en naturlig følge av at MåltidsArena hadde hatt sitt spillerom og klyngen ble modnet fram. NCE krever en moden klynge, og den var ikke moden” (Informant 1)...
 ”MåltidsArena har vært en forutsetning [for NCE](...) Jeg tror at når vi gikk inn i Arena-prosjektet så gav det mange av næringsaktørene en opplevelse av å høre til et fellesskap. Og kanskje var det medvirkende til at vi fikk en oppfatning av at ’vi er en klynge, vi har noen felles interesser’. Og hadde vi ikke hatt det vet jeg ikke hvordan vi skulle tatt fatt” (Informant 5)... ”Det [MåltidsArena] har lært oss en del om hva vi må gjøre for å få NCE til å fungere godt. Det er ingenting vi lærer så mye av som våre feil. Derfor kan jeg si at MåltidsArena har vært uhyre viktig (...) Så sånn sett har det vært som en treningsarena for en toppidrettsutøver, og da kan man se på det som virkelig viktig” (Informant 8).

Vår vurdering er at MåltidsArena har bidratt til en modning av matklyngen i Rogaland, som var en forutsetning for at klyngen fikk status som NCE. Dette perspektivet innebærer, som den siste informanten også er inne på ovenfor, at også de utfordringer prosjektet støtte på og kritikken som er reist mot organiseringen og framdriften i prosjektet kan ses på som momenter i en slik modningsprosess.

4.3.3. Inkubator

MåltidsArena har i tillegg bidratt til etableringen av en Mat og Natur Inkubator i Stavanger Næringspark. MåltidsArena kjørte forprosjektet på Inkubatoren og var aktivt med på å få etablert den. Inkubatoren er en del av et nasjonalt inkubatornettverk, sammen med Hamar og Verdal.

4.4. Innovasjoner og nyskaping i næringslivet

I årsrapporten fra 2007 oppgis det at det totalt er iverksatt 7 innovasjonsprosjekter som et resultat av Arena-prosjektet. For 2006 er tallet som oppgis 4, mens det ikke blir oppgitt noe tall for 2005. Det er svært varierende i hvilken grad MåltidsArena har vært involvert i disse ulike innovasjonsprosjektene. I enkelte prosjekter har de bidratt med finansielle eller menneskelige ressurser, i andre med den legitimitet som MåltidsArena har kunnet gi. Som nevnt i avsnitt 2.2.2, er det mange metodiske utfordringer som gjør det vanskelig å måle resultater langs denne dimensjonen. Vi har derfor valgt å ikke vektlegge denne mer bedrifts-rettete resultatdimensjonen i vår vurdering av MåltidsArena som er systemvirkemiddel.

4.5. Samlet vurdering

Vår samlede vurdering er at MåltidsArena har hatt en relativt bra måloppnåelse i forhold til de tilgjengelige ressursene. MåltidsArena synes å ha bidratt til en modningsprosess som har vært svært viktig for den videre aktiviteten i klyngen. Prosjektet synes i betydelig grad å ha styrket den uformelle samhandlingen og tilliten i klyngen, skapt nye og forsterket eksisterende bånd mellom aktører, samt å ha etablert noen formelle samhandlingslinjer og møteplasser. Slik har prosjektet bidratt til å legge grunnlaget for en videreutvikling og forsterkning av klyngen, noe som var en forutsetning for at matmiljøet i regionen oppnådde status som NCE.

De 5 viktigste enkeltstående resultatene i prosjektet er etter vår vurdering:

- MåltidsArena har bidratt til at klyngen fikk status som NCE.
- MåltidsArena har bidratt til at Måltidets Hus er blitt reist og tatt i bruk fra 2008.
- MåltidsArena har bidratt til å få opp mat som strategisk satsingsområde på universitet og til å styrke fagskoleutdanningen på området.
- MåltidsArena har bidratt til etableringen av en Mat og Natur Inkubator i Stavanger Næringspark.
- MåltidsArena har bidratt til en vitalisering og styrking av Fagforum for Mat og Drikke

Som beskrevet i kapittel 1.2 ble det utarbeidet 10 delmålsettinger for prosjektet. Resultatene vi har listet opp ovenfor viser at noen av de mest sentrale målsettingene i prosjektet, som etableringen av Måltidets Hus (målsetting 4), samt etablering av relevant forskningsaktivitet i huset (målsetting 5) og NCE status for klyngen (målsetting 6), må kunne sies å være oppnådd. Prosjektet synes også i stor grad å ha oppnådd sine målsettinger i forhold til høyere utdanning (målsetting 7), og har sammen med andre bidratt til å styrke fagskoleutdanningen på matområdet i løpet av prosjektperioden (målsetting 8). Det var videre en målsetting at det ”blå-grønne” samarbeidet skulle styrkes og synliggjøres (målsetting 2), og vår vurdering er at prosjektet har gitt et betydelig bidrag i denne sammenhengen. Når det gjelder målsettingene som på ulike måter omhandler profilering, er det mer varierende måloppnåelse. MåltidsArena har vært sentralt i profileringen av regionen i forbindelse med Stavanger som europeisk kulturhovedstad (målsetting 10). Det kan imidlertid synes som om MåltidsArena i mindre grad har oppnådd å innarbeide begrepet ”Matfylket Rogaland” (målsetting 1). Det var videre en målsetting at Rogaland skal framstå som et kompetansesentrum for distribusjon av mat med særpreg (målsetting 9). Det er vanskelig å si noe om i hvilken grad MåltidsArena har bidratt i denne sammenhengen. Hvis vi imidlertid legger den generelle utviklingen i klyngen til grunn, hvor MåltidsArena har fungert som en viktig katalysator, er det grunn til å tro at prosjektet har bidratt til måloppnåelse også langs denne dimensjonen.

Det er imidlertid flere forhold som gjør en mer presis vurdering av måloppnåelse vanskelig. MåltidsArena har gitt bidrag til prosesser og utviklingsaktiviteter hvor også andre aktører og konstellasjoner har spilt en viktig rolle. Slik sett er det problematisk både å vurdere hvor viktig bidraget fra MåltidsArena var for iverksettelse og gjennomføringen av den aktuelle

aktiviteten (innsatsaddisjonalitet), og ikke minst hvor viktig dette bidraget var for resultatet av den iverksatte aktiviteten (resultataddisjonalitet) (Buisseret m.fl. 1995). Mangel på måltall eller kvantifiserte mål gjør det også vanskelig å vurdere hvor mye endring som er nødvendig før man kan snakke om at målsettinger er oppnådd, eksempelvis når er det ”blå-grønne” samarbeidet styrket, eller når kan man fastslå at begrepet ”Matfylket Rogaland” er innarbeidet? På den annen side viser erfaringene både fra MåltidsArena og andre Arena-prosjekter at det sannsynligvis er lite hensiktsmessig med et stort innslag av måltall og kvantifiserte mål for et systemvirkemiddel som Arena-programmet (Jakobsen m.fl. 2007).

4.6. Lærdom fra MåltidsArena

MåltidsArena synliggjør noen av de utfordringene som økt næringsretting av Arena kan medføre, samtidig som det illustrerer vanskelighetene med å måle måloppnåelse og resultater i et systemvirkemiddel av denne typen.

Når det operative ansvaret for et Arena-prosjekt legges til en etablert nettverksorganisasjon som FMD, vil dette kunne bidra til at Innovasjon Norge i mindre grad får mulighet til å påvirke innretning og den operative gjennomføringen av prosjektet. Erfaringene fra MåltidsArena viser at en mulig konsekvens av dette er at prosjektet kan miste noe av sin legitimitet hos virkemiddelaktørene. En annen uheldig konsekvens er at Innovasjon Norge får mindre erfaring og kunnskap på det å utvikle klynger. Dette er svært viktig kunnskap for Innovasjon Norge som operatør for et stort antall virkemidler.

Den mulige ”konflikten” mellom interessene til virkemiddelaktørene og næringslivet synliggjøres også i erfaringene med prosjektledelsen sitt valg om å ikke profilere aktiviteten i prosjektet med navn (MåltidsArena). Som nettverksorganisasjon har FMD et ønske om å fronte en aktør og et navn som skal bli værende i klyngen (FMD), og som dermed også kan få fordeler av den legitimiteten et slikt prosjekt kan gi. Prosjektansvarlig, dvs. de som må legitimere og stå til rette for den offentlige pengebruken, har på sin side et behov for å fronte prosjektet og synliggjøre resultater som kan linkes direkte til prosjektet. MåltidsArena synliggjør at en uheldig konsekvens av å ikke profilere prosjektet med navn kan være at det svekker prosjektets legitimitet hos sentrale virkemiddelaktører. Samtidig er det en fare for at

aktivitetene og resultatene i prosjektet til en viss grad ”usynliggjøres” på den måten at koblingen mellom dem og prosjektet blir uklar. Dette synes til dels å ha skjedd i Måltids-Arena.

Erfaringene fra MåltidsArena viser også noen utfordringer ved å gjennomføre slike kortvarige prosjekt når det er stort press på arbeidsmarkedet og høykonjunktur. Etterspørselen etter kvalifisert arbeidskraft har vært svært høy i regionen i hele prosjektperioden, og prosjektledelsen opplevde at det var vanskelig både å rekruttere inn og holde på personell i en kortvarig prosjektstilling. Dette var en av de største utfordringene prosjektet stod overfor og bidro til mindre effektiv bruk av ressursene i enkelte av de 6 delprosjektene.

Referanser

Bathelt, H., Malmberg, A. og Maskell, P. (2004): Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28, 31-56.

Buisseret, T.J., Cameron, H.M. og Georghiou, L. (1995): What difference does it make – additionalty in the public support of R&D in large firms. *International Journal of Technology Management*, 10, 587-600.

Jakobsen, S-E., Aarset, B. og Rokkan, A. (2007): Sluttevaluering av MarinVEST. SNF rapport 08/07. *Samfunns- og næringslivsforskning*, Bergen.

Jakobsen, S-E., Onsanger, K., Rokkan, A. og Nesheim, T. (2007): Midtveisevaluering av Arena-programmet. SNF rapport 01/07. *Samfunns- og næringslivsforskning*, Bergen.